

Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia  
Volume 13 Nomor 2, Desember 2016

## **PENGARUH AKUNTABILITAS, FAKTOR ORGANISASIONAL, DAN PENGUNAAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

*(The Effect of Accountability, Organizational Factors, and the Use of Performance  
Measurement System on Organizational Performance)*

**Martdian Ratna Sari**

*PPM School of Management  
martdianratnasari@gmail.com*

### **Abstract**

*This study aimed to examine the effect of accountability, organizational factors, and the use of performance measurement system on organizational performance, particularly educational organizations in the form of private Catholic universities. Mixed method with sequential explanatory strategy is used in this study to collect and to analyze data. In the quantitative stages, data from 159 respondents of upper-level and mid-level managers at Catholic universities is collected through questionnaire and is then analyzed using SEM-PLS. Furthermore, content analysis technique was used to analyze transcript of interview in the qualitative stages. The results indicate that there is an effect of accountability and a clear and measurable perception of goals on the improvement of university's performance. This study has practical implications in supporting the government to create a system of accountability and good governance for universities. For private Catholic universities, this research shows that regulations or legislations required by the government are factors that encourage improvement of performance and governance of universities. For the association coordinating private Catholic universities (APTİK), this study can be a reference in developing and strengthening cooperation among the private Catholic universities.*

**Keywords:** *accountability, mixed method, private Catholic colleges*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh akuntabilitas, faktor organisasional, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi, khususnya organisasi pendidikan yang berbentuk perguruan tinggi swasta Katolik. *Mixed method* dengan strategi *sequential explanatory* digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Dalam tahapan kuantitatif, data dari 159 responden manajer tingkat atas dan tingkat menengah pada perguruan tinggi Katolik dikumpulkan melalui kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan teknik SEM-PLS. Selanjutnya, teknik analisis konten (*content analysis*) digunakan untuk menganalisis hasil transkrip wawancara dalam tahapan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas serta persepsi tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi. Penelitian ini berimplikasi secara praktik dalam rangka mendukung pemerintah dalam menciptakan sistem akuntabilitas dan tata kelola yang baik bagi perguruan tinggi. Bagi perguruan tinggi swasta Katolik, penelitian ini menunjukkan bahwa peraturan ataupun perundang-undangan yang disyaratkan oleh pemerintah merupakan faktor yang mendorong peningkatan kinerja dan tata kelola perguruan tinggi. Bagi asosiasi yang mengkoordinasi seluruh perguruan tinggi swasta Katolik (APTİK), penelitian ini menjadi referensi dalam mengembangkan dan memperkuat kerja sama antar perguruan tinggi swasta Katolik.

**Kata kunci:** *akuntabilitas, mixed method, perguruan tinggi swasta Katolik*

## PENDAHULUAN

Pengelolaan negara yang mengarah pada konsep *New Public Management* (NPM) merupakan salah satu proses reformasi sektor publik di Indonesia. Reformasi menjadi tonggak sejarah perubahan dari tatanan kehidupan kelembagaan dan birokrasi. Salah satu hal yang menjadi perhatian khusus dalam konsep pengelolaan NPM adalah mengenai tuntutan semua pemangku kepentingan tentang penyelenggaraan *good governance* pada organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik adalah suatu entitas yang memiliki aktivitas yang berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan layanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik (Mardiasmo 2009).

Penyelenggaraan organisasi publik berdasarkan tata kelola yang baik menjadi keharusan di era sekarang karena dengan adanya pedoman dan arah yang jelas dalam pengelolaan, diharapkan akan membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi. Tuntutan penerapan tata kelola yang baik tersebut tidak hanya berlaku bagi organisasi di sektor pemerintahan saja, tetapi berlaku juga untuk organisasi di sektor-sektor non-pemerintahan, terutama pada perusahaan-perusahaan publik, termasuk salah satunya perguruan tinggi. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 31 ayat 4 menjelaskan bahwa 20% dana APBN dialokasikan untuk pendidikan dan jumlah tersebut setiap tahunnya meningkat. Oleh karena itu, setiap organisasi atau lembaga pendidikan perlu melaporkan pertanggungjawaban atas penggunaan dana tersebut dan kinerja organisasi. Pertimbangan terhadap keharusan akuntabilitas oleh perguruan tinggi tercantum dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 dan merupakan salah satu kekuatan (tekanan) eksternal dari pemerintah. Teori institusional secara umum menjelaskan mengenai variabilitas tindakan-tindakan individu maupun organisasi yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar organisasi (Dacin 1997) dengan asumsi perilaku kepatuhan sebagai respon tunggal atas tekanan-tekanan tersebut untuk memelihara hubungan yang stabil dengan lingkungan

eksternalnya (Oliver 1991; Scott 2004). Sebagaimana teori institusional, pertimbangan mengenai kekuatan (tekanan) eksternal sangat relevan ketika membahasnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Dalam praktiknya di Indonesia, pengelolaan perguruan tinggi tidak hanya dikelola oleh pihak pemerintah (Perguruan Tinggi Negeri), tetapi juga sebagian besar dikelola oleh pihak swasta (Perguruan Tinggi Swasta). Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah PTN saat ini hanya sekitar 75, sedangkan jumlah PTS mencapai 471. Terkait dengan hal tersebut, isu akuntabilitas dalam pengelolaan perguruan tinggi oleh pihak swasta menjadi sangat penting karena sampai dengan tahun 2016, jumlah mahasiswa perguruan tinggi swasta mencapai 28.863.897. Jumlah tersebut jauh lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah mahasiswa perguruan tinggi negeri yang sebanyak 75.631.885.

*Good governance* di perguruan tinggi berpegang pada beberapa prinsip salah satunya adalah akuntabilitas, yakni semua keputusan dan kegiatan yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada *stakeholder* yang bersangkutan. Yang (2012) menyatakan bahwa masih ada perdebatan mengenai konflik tekanan akuntabilitas dari berbagai *stakeholder* yang terjadi pada salah satu bentuk akuntabilitas. Menurut Yang (2012), tekanan pada salah satu bentuk keharusan akuntabilitas disebabkan oleh perbedaan tipe akuntabilitas, yaitu akuntabilitas berdasarkan sumber, misalnya akuntabilitas politik, legal, dan teknik, seperti dalam penelitian Romzek dan Ingraham (2000) dan Schwartz dan Sulitzeanu-Kenan (2004), serta akuntabilitas berdasarkan konten, misalnya akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja, seperti dalam penelitian Bardach dan Lesser (1996), Heinrich (2002), serta Wang (2002). Penelitian Hwang (2013) juga memberikan hasil yang positif bahwa ketika keharusan akuntabilitas itu dikelola dengan baik, maka akuntabilitas itu secara langsung dan tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik karena manajemen memandang akuntabilitas sebagai strategi dalam mencapai pelayanan publik yang baik. Dari hasil penelitian di atas, secara umum mengilustrasi dilema dan konflik

akuntabilitas serta perubahan ekspektasi forum yang dapat menciptakan dilema, konflik, dan tekanan bagi individu dan/atau organisasi yang berdampak secara negatif maupun positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Caseley (2006) menunjukkan bahwa suatu mekanisme formal atas akuntabilitas akan berkontribusi terhadap perubahan organisasi dan perbaikan kinerja berkelanjutan dalam pelayanan publik. Hasil penelitian Caseley (2006) menunjukkan dampak positif atas hubungan akuntabilitas yang efektif mengakibatkan pelayanan yang responsif dan membawa perbaikan pada kinerja pelayanan. Penelitian tersebut didukung oleh Kim (2009) yang menyatakan bahwa konflik keharusan akuntabilitas itu sendiri mungkin tidak menjadi permasalahan bagi efektivitas organisasi dalam lembaga pelayanan publik. Oleh karena itu, masih sangat relevan untuk menguji kembali secara empiris hubungan antara akuntabilitas dan kinerja organisasi, khususnya pada bidang pendidikan di perguruan tinggi, dengan memperhatikan faktor-faktor lainnya yang juga dapat memotivasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, seperti faktor organisasi dan faktor teknis yang diterapkan dalam organisasi.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari riset yang telah dilakukan oleh Hwang (2013) terkait dengan pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi dalam pelayanan publik pada sebuah lembaga kesejahteraan anak di negara bagian Virginia. Penelitian tersebut telah berhasil memberikan bukti bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja lembaga dalam pelayanan publik. Pengembangan dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan faktor organisasi lainnya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam pelayanan publik terutama pada perguruan tinggi swasta yang tergabung dalam Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTIK). Hal ini mengingat bahwa dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 pasal 78, dijelaskan bahwa suatu perguruan tinggi harus melaksanakan akuntabilitas dan salah satu bentuk akuntabilitas eksternal suatu perguruan tinggi adalah dengan terakreditasi oleh BAN-PT baik institusi maupun masing-masing program studi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari akuntabilitas, faktor organisasional (persepsian tujuan organisasi yang jelas dan terukur, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial), dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi, khususnya organisasi pendidikan yang berbentuk perguruan tinggi swasta Katolik di Indonesia. Penelitian ini juga menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial memengaruhi motivasi kerja manajerial serta apakah penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, insentif, dan eksploratoris memengaruhi kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengobservasi isomorfisma intitusional yang terjadi dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi.

## TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Institusional

Teori institusional berawal dari teori sosiologi yang menjelaskan mengenai dinamika yang terjadi dalam suatu organisasi yang di dalamnya merupakan sekumpulan individu. DiMaggio dan Powell (1983) menyatakan bahwa adanya teori institusional ini untuk menanggapi kritik terhadap teori ekonomi dan kontingensi yang menjelaskan struktur dan fungsi organisasi hanya dengan ukuran efisiensi. Teori kontingensi dan teori ekonomi mengabaikan faktor kekuatan yang berasal dari luar organisasi yang non-rasional seperti negara, norma-norma sosial, serta tradisi yang membentuk organisasi tersebut. Meyer dan Rowan (1977) juga berpendapat bahwa banyak posisi, kebijakan, program, dan prosedur organisasi modern dipengaruhi oleh opini publik, pandangan konstituen, pengetahuan melalui sistem pendidikan, prestise sosial, hukum, dan pengadilan.

Dalam teori institusional, suatu organisasi akan mempertahankan eksistensinya terhadap tekanan dari luar dengan melakukan penyesuaian diri. DiMaggio dan Powell (1983) berpendapat bahwa ada tiga

proses bagaimana sebuah organisasi menyesuaikan diri. Meyer dan Rowan (1977) berpendapat bahwa ketika organisasi berusaha untuk bertahan hidup, organisasi tersebut harus dapat meyakinkan publik dan masyarakat bahwa organisasi adalah entitas yang sah dan layak untuk didukung. Teori institusional juga menjelaskan bahwa organisasi yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk menyesuaikan diri pada harapan eksternal atau harapan sosial dimana organisasi itu berada (DiMaggio dan Powell 1983).

Keharusan suatu perguruan tinggi melakukan akuntabilitas yang tertuang dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 pasal 78 merupakan kekuatan koersif, yakni tekanan eksternal yang berasal dari pemerintah berupa peraturan untuk melakukan pertanggungjawaban terhadap pihak eksternal atas pengelolaan perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan teori institusional, dapat diduga bahwa suatu perguruan tinggi melakukan suatu pertanggungjawaban karena dipengaruhi oleh tekanan eksternal yang kuat.

## Perumusan Hipotesis

### ***Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Organisasi***

Akuntabilitas sebagai suatu prinsip penciptaan tata kelola menjadi penting karena menyediakan legitimasi untuk otoritas publik dan organisasi publik. Otoritas publik tidak dapat menjadi jaminan untuk kepercayaan publik sehingga akuntabilitas publik digunakan untuk menjamin kepercayaan publik kepada pemerintah dengan mengisi kesenjangan pemahaman antara masyarakat dan representatif serta antara pemberi kuasa dan pemerintah (Aucoin dan Heintzman 2000).

Tuntutan berbagai pemangku kepentingan atas pertanggungjawaban pengelolaan suatu dana organisasi menjadi perhatian khusus dan dengan adanya keharusan akuntabilitas, diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik. Dubnick (2005) menjelaskan bahwa dalam berbagai proses perkembangan dan perubahan suatu organisasi, diasumsikan ketika akuntabilitas suatu organisasi itu baik, maka akan berpengaruh juga pada

transparansinya dan secara tidak langsung akan memperbaiki kinerja organisasi tersebut.

**H<sub>1</sub>: Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

### ***Pengaruh Persepsi Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja Organisasi***

*Goal setting theory* adalah teori yang menjelaskan mengenai tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Teori *goal setting* berawal dari makna suatu maksud untuk bekerja dan mencapai tujuan yang pada akhirnya menjadi sumber motivasi kerja. Locke dan Latham (1990) menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang baik adalah penetapan tujuan yang sesuai dan konsisten dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah. Dengan terlibatnya manajer tingkat atas sampai tingkat bawah, maka penetapan tujuan yang jelas dapat dijalankan dengan baik dalam organisasi sehingga kinerja akan dapat dengan mudah dicapai. Kravchuk dan Shack (1996) juga menjelaskan bahwa salah satu atribut terpenting dalam sistem manajemen kinerja sektor publik adalah adanya tujuan yang jelas dan dapat diukur. Berdasarkan asumsi *goal setting theory*, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Persepsian tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi***

Perkembangan dan perubahan dari suatu organisasi tidak terlepas dari bagaimana pimpinan mengarahkan seluruh anggota organisasinya. Menurut Oshagbemi (2000), gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi karakter yang ada dalam seorang pemimpin yang transformasional mampu memengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai, dan pada akhirnya cara yang sesuai tersebut menyebabkan bawahan senang dalam menerima tugas, tidak menganggap tugas tersebut sebagai beban, dan tujuan organisasi dapat dengan mudah tercapai. Penelitian yang dilakukan Legino (2006) juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi. Hal ini disebabkan karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan yang penuh tekanan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

#### ***Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Organisasi***

Kompetensi sering digunakan sebagai salah satu kriteria dalam menilai kinerja karyawan, yang berarti bahwa ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula karena apa yang dilakukan dalam pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, asumsi lainnya adalah ketika seorang karyawan berperilaku baik sebagaimana kompetensinya, maka akan memberikan hasil kinerja yang baik pula. Dengan demikian, karyawan lainnya yang juga berperilaku sama diasumsikan akan berkinerja dengan baik juga sehingga ketika kinerja dari sekelompok individu itu baik, maka secara langsung kinerja organisasi juga akan baik. Hipotesis keempat yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

#### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial terhadap Motivasi Kerja Manajerial***

Kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi merupakan tiga hal yang berbeda, tetapi saling berpengaruh dalam konteks kinerja dan interaksi antarmanusia dalam suatu organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi secara tidak langsung merupakan faktor manusiawi yang memberi motivasi menuju tujuan yang akan dicapai. Tanpa kepemimpinan, sebuah organisasi hanya merupakan sekelompok individu yang tanpa arah dan tujuan. Individu baik dalam kapasitas masing-masing maupun sebagai bagian dari anggota organisasi dituntut untuk dapat berusaha mencapai tujuan organisasi

yang merupakan bagian dari tujuannya sendiri. Hadirnya seorang pemimpin memungkinkan individu dalam suatu organisasi dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien karena kumpulan individu dalam suatu organisasi, jika tidak terarah, akan menurunkan produktivitas organisasi. Selain itu, karakter dalam seorang pemimpin transformasional adalah mampu memotivasi bawahannya karena seorang bawahan bekerja tidak hanya dengan meniru apa yang dilakukan oleh atasannya, melainkan juga dengan semangat dan dorongan dari atasan yang memacu semangat kerja lebih tinggi.

Kompetensi mengacu pada seperangkat kemampuan dan perilaku yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai apa yang menjadi tujuannya. Tujuan suatu organisasi akan dapat dengan mudah tercapai jika ada individu atau sekelompok individu yang mau bergerak dan berusaha untuk mencapainya. Untuk menggerakkan sekelompok individu tersebut, maka perlu dipahami terlebih dahulu kemampuan dan motivasinya karena kompetensi dan motivasi yang dimilikinya akan sangat menentukan perilaku sekelompok individu tersebut bekerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>5a</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial.**

**H<sub>5b</sub>: Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial.**

#### ***Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial terhadap Kinerja Organisasi***

Memotivasi seseorang bukan hanya sekadar mendorong atau bahkan memberikan perintah untuk melakukan sesuatu. Memotivasi merupakan sebuah cara yang menggunakan berbagai kemampuan dalam mengenali dan mengelola diri sendiri dan orang lain. Motivasi dalam penelitian ini tidak terlepas dari konteks manusia organisasionalnya, yakni motivasi yang memengaruhi manusia organisasional dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi dalam suatu pekerjaan sangatlah penting karena motivasi

merupakan hal yang mendorong seorang individu berperilaku agar individu tersebut mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perwujudan atas kinerja yang maksimal dikarenakan adanya suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja. Mengacu pada nilai-nilai limas dari birokrasi yang mendominasi praktik kerja organisasi serta nilai-nilai demokrasi humanistik semakin menegaskan bahwa motivasi manusia dalam suatu organisasi sangat memengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>6</sub>: Motivasi kerja manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

#### ***Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi***

Selain akuntabilitas, elemen kunci lainnya dalam penerapan NPM adalah sistem pengukuran kinerja. Spekle dan Verbeeten (2014) menyatakan bahwa cara di mana suatu sistem digunakan akan memengaruhi kinerja organisasi dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan sebaiknya sesuai dengan karakteristik organisasi. Spekle dan Verbeeten (2014) mengelompokkan sistem pengukuran kinerja menjadi 3, yaitu penggunaan operasional, penggunaan insentif, dan penggunaan eksploratoris.

Dalam Spekle dan Verbeeten (2014), sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dimaksudkan dalam rangka mengukur *output* dan *outcome* dari organisasi. Dalam rangka operasional, sistem pengukuran kinerja menjadi acuan dalam menyusun rencana operasional organisasi, menyusun alokasi anggaran, pemantauan, dan penyediaan informasi sehingga pada akhirnya dapat membantu para manajer dalam mengambil keputusan. Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang kedua yaitu penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif. Tujuan insentif tidak lain merupakan salah satu usaha organisasi untuk menyamakan tujuan, yakni tujuan individu dengan tujuan organisasi. Adanya sistem pemberian insentif ini diharapkan dapat memotivasi individu untuk bekerja dengan lebih baik karena setiap

pekerjaan yang mereka lakukan akan mendapatkan umpan balik atas usahanya. Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang ketiga adalah untuk tujuan eksplorasi. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi secara bertahap mengarah pada kerangka acuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan serta menjelaskan bagaimana kinerja yang memuaskan tersebut dapat dicapai (Spekle dan Verbeeten 2014). Berdasarkan penjelasan di atas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>7a</sub>: Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

**H<sub>7b</sub>: Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

**H<sub>7c</sub>: Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

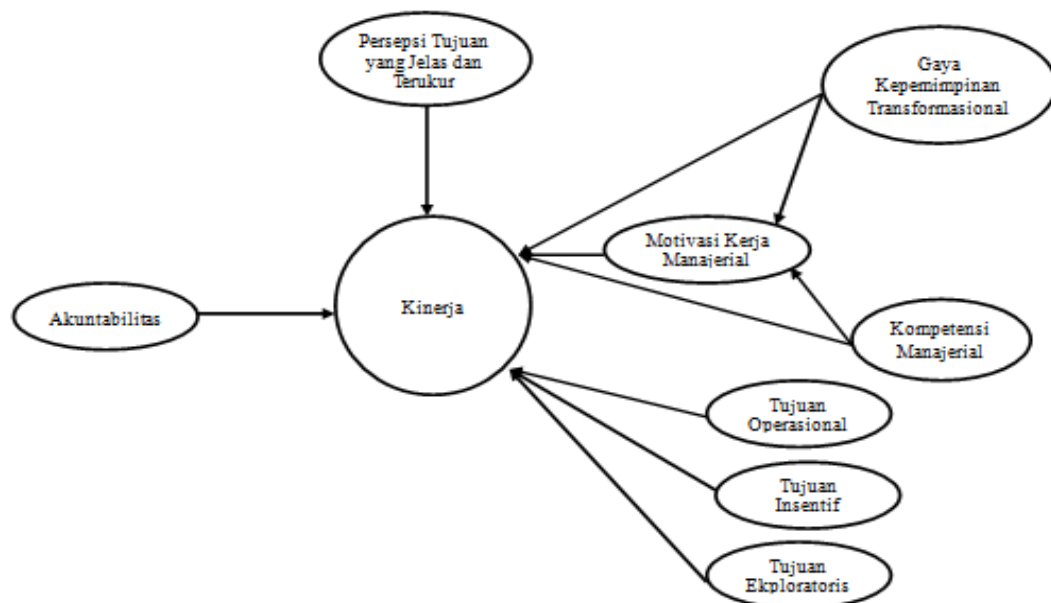
## **METODE PENELITIAN**

### **Model Penelitian**

Faktor keberhasilan kinerja dari suatu organisasi dapat dilihat dari berbagai sisi, baik dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi. Bagi organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, penting sekali memperhatikan berbagai peraturan yang disyaratkan oleh pemerintah demi keberlangsungan organisasi tersebut. Berbagai syarat maupun peraturan yang diwajibkan oleh pemerintah menimbulkan kendala tersendiri bagi organisasi karena belum tentu semua organisasi yang ada mampu mengikuti peraturan yang disyaratkan. Adanya faktor eksternal dari pemerintah yang belum tentu bisa dipenuhi dan faktor internal organisasi yang belum cukup baik besar pengaruhnya pada kinerja organisasi. Hal ini karena ketika organisasi tidak mampu memenuhi prasyarat dari pihak eksternal dan organisasi tidak memiliki sistem manajemen organisasional yang baik, maka dengan sendirinya organisasi tersebut tidak dapat

bertahan lama karena kurang fleksibel dalam melakukan perubahan. Lebih lanjut, kinerja organisasi tidak dapat dicapai jika hanya memperhatikan faktor eksternal saja tanpa memperkuat faktor-faktor internal, seperti kepemimpinan, motivasi kinerja dari karyawan, dan adanya sistem pengukuran kinerja yang jelas. Faktor internal dan faktor eksternal inilah yang akan mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Peneliti tertarik mengangkat penelitian ini karena belum adanya penelitian mengenai akuntabilitas dalam suatu perguruan tinggi swasta dengan mempertimbangkan faktor organisasional yang juga diasumsikan dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Singkatnya, permasalahan tersebut dapat diilustrasikan dalam model penelitian pada Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

Pendekatan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metodologi penelitian campuran (*mixed method*) dengan strategi eksplanatoris sekuensial, yakni dengan menggabungkan teknik penelitian, metode, serta pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam satu penelitian. Strategi eksplanatoris sekuensial digunakan dalam penelitian ini dikarenakan peneliti lebih condong pada proses kuantitatif (Creswell dan Clark 2012). Dalam strategi ini, tahap pertama menggunakan teknik survei kuesioner dan analisis data menggunakan SEM-PLS untuk pengujian hipotesis. Tahap ini merupakan tahap penelitian lapangan yang melibatkan banyak sampel pada satu periode waktu tertentu. Tahap kedua penelitian ini yakni pengumpulan data kualitatif melalui wawancara dengan beberapa item pertanyaan berdasarkan hasil metode kuantitatif. Jawaban

dari beberapa responden digunakan peneliti untuk memper-tegas dan menggali lebih dalam mengenai hasil kuantitatif.

### Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan pada seluruh perguruan tinggi swasta Katolik yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Jakarta, Bandung, Manado, Makassar, dan Medan. Perguruan tinggi swasta Katolik ini tergabung dalam Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTIK). Perguruan tinggi swasta yang tergabung dalam APTIK dipilih sebagai sampel dengan mempertimbangkan keberagaman jumlah program studi, jumlah mahasiswa, dan status akreditasi institusi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat atas dan tingkat menengah di setiap perguruan tinggi (Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III,

Wakil Rektor IV, Kepala Bagian Penjaminan Mutu, Kepala Bagian LPPM, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian P3MP, Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Sarana Prasarana, dan Dekan Fakultas). Penelitian ini melakukan pengambilan sampel pada perguruan tinggi swasta Katolik dengan kriteria pejabat perguruan tinggi yaitu manajer tingkat atas dan manajer tingkat menengah. Manajer tingkat atas dan tingkat menengah dipilih karena manajer tingkat atas dan menengah diasumsikan memiliki pengetahuan komprehensif mengenai praktik di lingkungan organisasi (Pondeville et al. 2013). Cavalluzzo dan Ittner (2004) juga berpendapat bahwa manajer unit dalam suatu organisasi memiliki otoritas atas suatu set tugas dan proses unit.

### Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan *mixed method*, yaitu pendekatan penelitian yang mengombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan bentuk kuantitatif (Creswell dan Clark 2012). Metode campuran ini digunakan dengan maksud untuk memperluas pembahasan dengan menerapkan dua metode sekaligus mengingat output dari perguruan tinggi yang berupa pelayanan publik. Selain itu, pada saat menarik kesimpulan, tidak cukup menggeneralisasi jika hanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Secara khusus, penelitian ini menerapkan strategi eksplanatoris sekuensial dengan mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif pada tahap pertama, kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan hasil awal kuantitatif (Creswell dan Clark 2012). Strategi eksplanatoris sekuensial dipilih dengan maksud agar hasil pengumpulan data kualitatif yang dilakukan dapat menjelaskan secara detail atas hasil pengumpulan data kuantitatif.

### Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan *software* WarpPLS 3.0. Dalam Hair et al. (2013), analisis SEM memiliki dua kelebihan utama dalam menganalisis data,

yakni SEM mampu menguji model penelitian yang kompleks secara simultan dan SEM mampu menganalisis variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved variables*) dan memperhitungkan kesalahan pengukuran. Hasil wawancara untuk data kualitatif dianalisis dengan menggunakan konten analisis atas transkrip wawancara.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Tingkat Respon Kuesioner

Kuesioner yang tersebar di 13 universitas Katolik yang tergabung dalam APTIK berjumlah 173 kuesioner dan ditujukan kepada para wakil rektor, kepala bagian/biro, dan para dekan. Batas waktu pengumpulan kuesioner adalah pada tanggal 24 April 2015 dan batas waktu penerimaan kuesioner dari responden adalah pada tanggal 9 Mei 2015. Pada tanggal 9 Mei 2015, sejumlah 159 eksemplar kuesioner dikembalikan dari 173 eksemplar yang disebarkan sebelumnya sehingga tingkat responsi (*response rate*) dari survei yang dilakukan adalah sebesar 92%.

Sampel yang ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini adalah manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah dalam perguruan tinggi tersebut. Kriteria tersebut didasarkan pada asumsi kecukupan pemahaman sampel atas akuntabilitas perguruan tinggi berupa akreditasi yang diwajibkan oleh pemerintah. Manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah merupakan sampel yang dianggap paling mewakili karakteristik suatu perguruan tinggi, dengan asumsi bahwa fungsi, tugas pokok, dan wewenang yang dilekatkan kepadanya merupakan representasi nyata peran dan tujuan yang akan dicapai perguruan tinggi tersebut.

Beberapa karakteristik demografi, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, masa kerja di universitas, dan masa kerja di posisi saat ini juga ditanyakan dalam kuesioner. Secara umum, responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki (69%), berusia antara 41-50 tahun (47%), berpendidikan master (51%), berjabatan paling banyak dekan



(58%), dengan pengalaman bekerja di universitas rata-rata di atas 15 tahun, dan menjabat di posisi saat ini antara 2-5 tahun (53%).

### Analisis Data Kuantitatif

Data penelitian kuantitatif dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS dengan melakukan beberapa prosedur, mulai dari perancangan model hingga pengevaluasian model struktural penelitian.

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa untuk konstruk endogen Kinerja Organisasi (KO) dan Motivasi Kerja Manajerial (MKM) memiliki nilai koefisien *R-square* masing-masing 0,527 dan 0,598. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variansi kinerja organisasi universitas dapat dijelaskan sebesar 52,7% oleh variansi akuntabilitas, gaya kepemimpinan yang transformasional, persepsi tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja manajerial, dan penggunaan sistem

pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, insentif, dan eksploratoris. Variansi motivasi kerja manajerial juga dijelaskan sebesar 59,8% oleh variansi gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial.

Koefisien *Q-square* menjelaskan mengenai validitas prediktif (relevansi) dari beberapa konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Sholihin dan Ratmono (2013) menjelaskan bahwa model yang memiliki validitas prediktif harus memiliki koefisien *Q-square* yang lebih besar dari nol. Besaran nilai *Q-square* untuk KO sebesar 0,523 dan untuk MKM sebesar 0,597. Besaran nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa validitas prediktif model sangat baik.

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil evaluasi model pengukuran yang ditunjukkan dengan nilai dan koefisien jalur (*path coefficients*), *standard errors*, *effect sizes*, dan *P-value* atas koefisien jalur tersebut. Tabel 1 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis.

**Tabel 1**  
**Koefisien Jalur, Standards Errors, Effect Sizes, dan p-value**

Konstruk Endogen	Simbol (+/-)	Path Coefficients	Standards Errors	Effect Sizes	p-value
AK	H <sub>1</sub>	0.477	0.077	0.333	< 0.1
PTJ	H <sub>2</sub>	0.291	0.110	0.197	0.004
GKT	H <sub>3</sub>	-0.168	0.145	0.099	0.124
KM	H <sub>4</sub>	-0.026	0.088	0.012	0.385
GKT → MKM	H <sub>5a</sub>	0.57	0.088	0.415	< 0.001
KM → MKM	H <sub>5b</sub>	0.304	0.079	0.183	< 0.001
MKM	H <sub>6</sub>	-0.033	0.133	0.021	0.402
SPK-OP	H <sub>7a</sub>	0.048	0.097	0.011	0.312
SPK-INC	H <sub>7b</sub>	0.079	0.089	0.046	0.187
SPK-EXPL	H <sub>7c</sub>	0.059	0.080	0.033	0.231

Berdasarkan Tabel 1, akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,477 dengan *p-value* < 0,01 dan memiliki *effect sizes* sebesar 0,333. Nilai *effect sizes* sebesar 0,333 tergolong kuat, seperti yang dijelaskan Sholihin dan Ratmono (2013) bahwa nilai *effect size* terbagi menjadi tiga, yaitu lemah (0,02), medium (0,15), dan kuat (0,35). Hasil tersebut membuktikan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja

organisasi, dan dengan demikian hipotesis H<sub>1</sub> terdukung. Hasil ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta selama ini dapat menjadi sebuah alat atau tolak ukur suatu perguruan tinggi dalam menunjukkan kinerjanya. Selain itu, tujuan utama dari akuntabilitas adalah legitimasi dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya publik (Wang 2002).

Pengaruh persepsi tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja organisasi terbukti

dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,291 dengan *p-value* 0,004 yang signifikan pada level 1%, serta *effect size* sebesar 0,197. Hasil tersebut membuktikan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut, dengan demikian H<sub>2</sub> terdukung. Hasil ini konsisten dengan penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) serta Locke dan Latham (1990) yang menjelaskan bahwa adanya tujuan yang jelas dan terukur akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, dibuktikan bahwa dengan adanya kejelasan misi dan tujuan, serta adanya keterukuran output yang jelas dalam suatu perguruan tinggi, dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi itu sendiri.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi terbukti tidak signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,168 dan *p-value* 0,124 (lebih besar dari 10%) serta *effect size* sebesar 0,099. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan hasil tersebut, maka H<sub>3</sub> tidak terdukung. Peneliti menduga ketidakterdukungannya hipotesis ini dikarenakan perbedaan keinginan dari para pegawai mengenai kepemimpinan pemimpinnya dan pegawai masih menilai kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat sehingga pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional belum mampu memengaruhi kinerja organisasi.

Pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja organisasi terbukti tidak signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,026 dan *p-value* 0,385, serta *effect size* yang hanya senilai 0,012. Hasil ini menggambarkan bahwa kompetensi manajerial tidak memengaruhi kinerja organisasi dan dengan kata lain H<sub>4</sub> tidak terdukung. Ketidakterdukungannya hipotesis ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mempunyai kompetensi yang baik dan bekerja sesuai kompetensinya, hal tersebut belum dapat menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja organisasi. Peneliti menduga masih

kurangnya peningkatan keahlian teknis manajerial bagi para manajerial sehingga masih diperlukannya pelatihan teknis yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari manajerial yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja manajerial, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,570 dan *p-value* < 0,001 dengan *effect size* sebesar 0,415. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa H<sub>5a</sub> terdukung. Terdukungnya hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin, maka dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kepada pegawainya, maka diharapkan pegawai tersebut mempunyai motivasi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai yang diamanahkan oleh pimpinan.

Hal serupa juga ditunjukkan pada pengaruh kompetensi manajerial terhadap motivasi kerja manajerial, yang terbukti signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,304 dan *p-value* < 0,001 serta nilai *effect size* sebesar 0,183. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi manajerial memengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Hal tersebut juga berarti bahwa H<sub>5b</sub> terdukung. Terdukungnya hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi seseorang dalam bidang pekerjaannya maka semakin tinggi juga motivasi kerjanya. Hal ini menjelaskan bahwa ketika manajerial bekerja sesuai dengan kompetensinya, diharapkan juga manajerial memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,048 dan *p-value* sebesar 0,312, serta nilai *effect size* sebesar 0,011. Hasil ini mengindikasikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, hasil tersebut menunjukkan bahwa  $H_{7a}$  tidak terdukung. Hasil ini mendukung penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional ini sama dengan perencanaan operasional. Jadi, sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional sudah menjadi kebutuhan pokok setiap organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional kurang mendorong meningkatnya kinerja perguruan tinggi. Namun, hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian Hansen dan Van der Stede (2004) yang membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif terhadap kinerja organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,079 dan *p-value* 0,187, serta nilai *effect size* sebesar 0,046. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif tidak memengaruhi kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_{7b}$  tidak terdukung dan hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian dari Sim dan Killough (1998) yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif. Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Spekle dan Verbeeten (2014) yang menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif tidak meningkatkan kinerja sektor publik secara universal.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris terhadap kinerja organisasi yang tidak berpengaruh signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,059 dan *p-value* sebesar 0,231, serta *effect size* sebesar 0,033. Hal tersebut menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris tidak memengaruhi kinerja organisasi, maka  $H_{7c}$  tidak terdukung dan bertentangan dengan hasil penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran

kinerja untuk tujuan eksplorasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketidakterdukungannya penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi terhadap peningkatan kinerja diasumsikan karena organisasi belum mampu menjadikan sistem pengukuran kinerja yang ada sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan

### **Analisis Data Kualitatif**

Pengumpulan data pada prosedur kedua dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara semi-terstruktur kepada lima responden terpilih. Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data kualitatif, digunakan *thematic analysis* atau dengan perspektif-perspektif tertentu yang telah ditentukan sebelumnya (Creswell dan Clark 2012).

### **Isomorfisma Institusional**

Tujuan khusus prosedur kualitatif dalam penelitian ini adalah untuk menemukan bukti terjadinya isomorfisma institusional dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi dan mengonfirmasi atas hasil pengujian hipotesis. Sesuai dengan penelitian sebelumnya, ketiga mekanisme isomorfisma berpotensi memengaruhi akuntabilitas dan kinerja organisasi sektor publik di Indonesia.

### **Isomorfisma Koersif**

Upaya pemerintah Indonesia dalam peningkatan mutu pendidikan adalah dengan memberlakukan Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012. Dalam undang-undang tersebut, tepatnya pada pasal 78, dijelaskan bahwa suatu perguruan tinggi harus melaksanakan akuntabilitas yakni salah satunya perguruan tinggi sudah terakreditasi oleh BAN-PT per tahun 2015, baik terakreditasi institusi maupun terakreditasi program studi.

Peraturan atau undang-undang tersebut yang sering kali menjadi pendorong bagi para pengelola perguruan tinggi untuk dengan segera mempersiapkan akreditasi baik untuk program studinya maupun untuk institusi. Hal itu dikonfirmasi oleh salah satu responden terkait mengapa begitu penting untuk melakukan akuntabilitas:

*“Kalau terakreditasi institusi, baru satu (1) minggu yang lalu universitas kami divisitasi, saat ini masih ada empat (4) program studi yang akreditasinya C. Itu kan sudah ada peraturannya, ya menurut saya peraturan tersebut mengarahkan universitas ke arah yang lebih baik tetapi tidak serta merta kami unika-unika kecil dapat memenuhi syarat-syarat yang diajukan. Terkadang juga untuk sosialisasi masih sangat kurang, baik sosialisasi dari DIKTI maupun dari KOPERTIS. Terkadang, ketika peraturan-peraturan yang ada itu menjadi “harga mati” itu sangat membebankan karena kan universitas swasta terhalang oleh dana yang minim.”* [R.046, Dekan Fakultas Psikologi]

Jawaban responden tersebut di atas mengindikasikan bahwa adanya tekanan formal yang bersumber dari regulasi, yang jika tidak dipenuhi, maka ijazah yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi yang terkait dianggap tidak sah. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa isomorfisma koersif tampak terjadi pada proses akuntabilitas perguruan tinggi.

### ***Isomorfisma Mimetik***

Dalam hal mekanisme isomorfisma mimetik, diartikan bahwa organisasi menjadikan diri mereka sama dengan organisasi lainnya dan menjadi alasan kuat ketika tugas-tugas sukar untuk dipahami (DiMaggio dan Powell 1983). Dalam konteks penelitian ini, para pengelola perguruan tinggi diasumsikan melakukan peniruan atau proses imitasi ketika mereka diharuskan mempersiapkan proses akuntabilitas (akreditasi) pada perguruan tinggi mereka.

Namun, hal ini kurang dikonfirmasi secara tegas melalui penjelasan dari para responden, hanya ada satu responden yang sedikit mengindikasikan bahwa mereka pernah melakukan adopsi pada perguruan tinggi lain. Jawaban yang diberikan responden juga tidak secara tegas mengonfirmasi pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan yang diajukan terkait isomorfisma mimetik adalah apakah dalam proses mempersiapkan akreditasi organisasi merujuk pada perguruan tinggi lain.

*“Untuk unika-unika itu kan tergabung dalam APTIK, jadi biasanya kami ada semacam lokakarya yang membahas mengenai proses akreditasi maupun hal lainnya. Untuk unika-unika yang besar menjadi contoh bagi kami unika-unika kecil, terkadang juga dosen-dosen dari unika yang besar itu diundang ke unika kami untuk membantu atau sekedar menjadi pengoreksi borang yang sudah kami siapkan. Seingat saya, dulu itu pernah perwakilan kami berkunjung ke unika Sanata Dharma dan Atma Jaya Jogja untuk sharing dalam rangka mempersiapkan akreditasi karena kan unika-unika tersebut akreditasinya sudah cukup mapan dibandingkan kami.”* [R.046, Dekan Fakultas Psikologi]

*“Iya, kami juga merujuk ke Unika Widya Mandala. Kalau universitas negeri, kami merujuk ke Universitas Brawijaya.”* [R.154, Dekan Fakultas Ekonomi]

Jawaban responden di atas tidak menunjukkan secara jelas terjadinya isomorfisma mimetik dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi. Hal ini mungkin dapat dihubungkan dengan penjelasan responden lainnya bahwa semua proses itu tergantung pada kondisi dari masing-masing perguruan tinggi.

### ***Isomorfisma Normatif***

Mekanisme isomorfisma yang terakhir adalah isomorfisma normatif yang mengarah pada penjelasan bahwa organisasi pada dasarnya memandang bahwa undang-undang terkait dengan akuntabilitas perguruan tinggi sebagai suatu kebutuhan dan tanggung jawab dalam mengembangkan perguruan tinggi tempat mereka bekerja. Hal tersebut dikonfirmasi dengan jawaban responden terkait dengan pertanyaan mengenai apakah melibatkan pihak ketiga (konsultan, akademisi, profesional).

*“Jadi begini ya ibu, melihat pada kebijakan atau aturan yang ada tersebut, sebetulnya itu lebih mengarahkan pada pengelolaan universitas yang lebih*

*bermutu. Nah, dari situ kan baik DIKTI maupun KOPERTIS bisa mengevaluasi perguruan tinggi yang sebenarnya tidak layak, nanti itu universitas yang jelek itu tereliminasi dengan sendirinya. Biasanya, kami itu dibantu dosen-dosen dari unika besar yang menjadi asesor, nanti itu dievaluasi bagaimana sebaiknya, begitu.” [R.148, Wakil Rektor]*

*“..... betul sekali, kami banyak dibantu melalui lokakarya yang diselenggarakan APTIK. Bahkan untuk menindaklanjutinya, terkadang kami meminta dosen-dosen dari universitas lain yang menjadi asesor untuk datang ke universitas kami. Soalnya itu menjadi tanggung jawab (akuntabilitas) kami dalam mengelola universitas.” [R.126, Wakil Rektor]*

*“Itu kan persyaratan minimal yang pemerintah minta. Kalau kami, memandangnya sebagai pertanggungjawaban kepada para stakeholders dan hasilnya pun lebih dipercaya oleh masyarakat luas.” [R.154, Dekan Fakultas Ekonomi]*

Tanggapan responden atas pertanyaan yang diajukan mengindikasikan bahwa telah terjadi mekanisme isomorfisma normatif dalam pelaksanaan akuntabilitas perguruan tinggi.

### **Pembahasan Hasil Analisis Data**

Hasil analisis data berdasarkan dua pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini telah memberikan gambaran mengenai akuntabilitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi khususnya terkait dengan akuntabilitas eksternal dengan sistem terakreditasinya perguruan tinggi tersebut, baik terakreditasi institusi maupun terakreditasi program studinya. Berdasarkan hasil pengujian kuantitatif dari sembilan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hanya empat hipotesis yang terdukung ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_{5a}$ , dan  $H_{5b}$ ). Spesifik pada konteks layanan pendidikan tinggi, hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan penelitian Hwang (2013) terkait dengan signifikansi pengaruh

akuntabilitas yang dilakukan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hasil pengujian dan analisis dalam penelitian ini menemukan bahwa akuntabilitas berhubungan positif terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa akuntabilitas yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan (Hwang 2013), serta adanya kontrol yang ketat atas suatu pertanggungjawaban adalah janji atas kinerja yang baik (Kanigel 1997).

Penelitian ini juga membuktikan bahwa adanya tujuan yang jelas dan terukur mampu meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang dijelaskan dalam *goal setting theory* bahwa individu dengan tujuan yang jelas kinerjanya akan lebih baik dibandingkan ketika individu tidak memahami apa yang menjadi tujuannya. Hasil pengujian kuantitatif menunjukkan bahwa persepsi atas tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil ini konsisten dengan Locke dan Latham (1990) yang menyatakan bahwa jika manajer memahami apa yang menjadi tujuan atau sasaran mereka, maka manajer tersebut akan melakukan usaha yang lebih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hal ini juga konsisten dengan jawaban responden pada saat wawancara yang menyatakan bahwa dengan visi misi dan tujuan perguruan tinggi yang jelas, maka akan memudahkan dalam pencapaian kinerja.

Kaitannya dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial terhadap peningkatan kinerja organisasi, penelitian ini tidak dapat menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasional tersebut berpengaruh positif signifikan. Berdasarkan hasil pengujian kuantitatif, gaya kepemimpinan, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial memiliki nilai koefisien jalur negatif dan tidak signifikan. Hal ini mungkin disebabkan karena setiap perguruan tinggi mempunyai karakteristik pemimpin yang berbeda sesuai dengan kondisi masing-masing perguruan tinggi. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Legino (2006) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap

perkembangan organisasi karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan yang penuh tekanan. Kompetensi manajerial yang tidak berpengaruh positif terhadap kinerja mungkin disebabkan karena kompetensi tidak menjadi tolak ukur utama untuk dapat meningkatkan kinerja dalam suatu perguruan tinggi dan tidak semua manajerial dalam perguruan tinggi merupakan lulusan manajemen pendidikan tinggi. Hasil ini tidak mendukung argumentasi dari Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi menyebabkan kinerja yang lebih efektif. Motivasi kerja manajerial juga tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini tidak konsisten dengan pendapat dari Herzberg et al. (1996) yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya akan mencapai apa yang menjadi tujuan dan harapan dari organisasi.

Sementara itu, terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial terhadap motivasi kerja manajerial, penelitian ini menunjukkan pengaruh positif signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mendorong atau memotivasi seseorang untuk dapat menuju pada tujuan yang akan dicapai karena tanpa adanya kepemimpinan, sebuah organisasi hanya sekelompok individu yang tanpa arah dan tujuan. Selain itu, dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menyesuaikan diri, memungkinkan individu dalam suatu organisasi dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Terkait dengan pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi kerja manajerial, penelitian ini menunjukkan bahwa dengan kompetensi yang dimiliki, maka seseorang akan lebih termotivasi karena dengan kompetensi yang dimiliki seseorang tersebut akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil pengujian yang terkait dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, tujuan insentif, dan tujuan eksploratoris terhadap kinerja organisasi

terbukti tidak berpengaruh positif. Hasil pengujian kuantitatif atas penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional kurang mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi. Hal ini mungkin disebabkan karena sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional sama dengan perencanaan operasional. Sama halnya dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif dan tujuan eksplorasi juga tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif dan tujuan eksploratoris dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil temuan yang tidak terdukung ini diindikasikan karena organisasi belum mampu menjadikan sistem pengukuran yang ada saat ini sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan. Hal ini juga didukung oleh jawaban responden atas pertanyaan wawancara terkait penggunaan sistem pengukuran kinerja dalam meningkatkan kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pendekatan kuantitatif, diperoleh bukti bahwa perguruan tinggi swasta katolik yang tergabung dalam APTIK dan tersebar di sembilan provinsi Indonesia sangat memperhatikan apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengelola suatu organisasi penyedia layanan pendidikan. Dengan sistem akuntabilitas yang disyaratkan dalam undang-undang, terbukti mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut, yakni dengan keterdukungan hipotesis pengaruh positif akuntabilitas terhadap kinerja organisasi. Selain itu, adanya tujuan yang jelas dan terukur juga mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan tidak adanya ambiguitas tujuan. Temuan lain dari tahapan analisis kuantitatif adalah adanya pengaruh positif signifikan atas gaya kepemimpinan transfor-

masional yang diterapkan dengan kompetensi yang dimiliki manajerial terhadap motivasi kerja dari manajerial yang bersangkutan. Sementara itu, pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan, kompetensi manajerial, motivasi kerja manajerial, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi terbukti tidak signifikan pengaruhnya bagi perguruan tinggi yang menjadi responden pada penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis data kualitatif terkait dengan adanya isomorfisma institusional pada proses akuntabilitas perguruan tinggi, penelitian ini menemukan ketiga mekanisme isomorfisma, yakni koersif, mimetik, dan normatif, dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi.

Secara teoretis, hasil penelitian ini dapat berimplikasi pada konsep keorganisasian khususnya teori institusional, terutama pada organisasi sektor publik penyedia layanan pendidikan. Implikasi utama dari temuan yang disimpulkan dari penelitian ini adalah mengenai sistem akuntabilitas yang disyaratkan oleh pemerintah dan tujuan yang jelas dan terukur dari suatu perguruan tinggi yang terbukti menjadi faktor utama peningkatan kinerja perguruan tinggi. Oleh karena itu, dalam melakukan kajian maupun evaluasi terhadap kinerja perguruan tinggi, pemerintah perlu mempertimbangkan dan mengkaji lebih dalam lagi mengenai sanksi dalam konteks Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 spesifik pada pasal 78. Implementasi Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 akan lebih efektif dan lebih mudah diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi dengan memberikan lebih banyak sosialisasi atau diskusi mengenai apa, bagaimana, dan manfaat akuntabilitas dan tata kelola yang baik bagi perkembangan perguruan tinggi.

Berkaitan dengan isomorfisma institusional, penelitian ini memberikan implikasi terkhusus mengenai mekanisme perubahan-perubahan ataupun peraturan-peraturan dan perundang-undangan baru yang perlu dipatuhi oleh organisasi sektor publik, khususnya perguruan tinggi. Dalam penelitian ini, didukung dengan bukti adanya mekanisme koersif dan normatif.

Secara praktik, hasil penelitian ini memberikan implikasi yang dapat dijadikan masukan dalam rangka mendukung usaha pemerintah dalam menciptakan sistem akuntabilitas dan tata kelola yang baik bagi perguruan tinggi. Bagi perguruan tinggi swasta Katolik, penelitian ini dapat menjadi suatu penjelasan bahwa adanya peraturan ataupun perundang-undangan yang disyaratkan oleh pemerintah merupakan salah satu faktor yang mendorong kinerja perguruan tinggi menjadi semakin baik, meskipun awalnya terkesan menjadi suatu paksaan dan kewajiban yang harus dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga menjelaskan pentingnya masing-masing perguruan tinggi untuk terus mengembangkan kompetensi para manajerialnya dan hendaknya pimpinan perguruan tinggi dapat lebih menjadi panutan dan rekan kerja yang komunikatif bagi para bawahannya.

Implikasi penelitian ini bagi APTIK, selaku asosiasi yang mengkoordinasi seluruh perguruan tinggi swasta Katolik, yaitu penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dalam mengembangkan dan memperkuat kerja sama antar perguruan tinggi Katolik, baik dalam hal pengembangan kompetensi manajerial antar perguruan tinggi maupun pengembangan kinerja dan kepemimpinan melalui lokakarya maupun workshop yang rutin dapat dilakukan oleh APTIK. Selain itu, dari hasil wawancara dengan responden, ditemukan bahwa ada keinginan dari beberapa perguruan tinggi agar APTIK dapat mengkoordinasi atau membantu dalam pemilihan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan misi APTIK untuk menjadi garam dunia sehingga ada kesamaan kualitas SDM baik universitas Katolik yang berskala besar maupun universitas Katolik berskala kecil.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu: 1) Beberapa butir pertanyaan dalam instrumen penelitian (kuesioner) merupakan konsep-konsep yang digunakan secara umum, tidak spesifik pada organisasi penyedia layanan pendidikan. Oleh karena itu, hal ini memengaruhi kualitas instrumen yang digunakan sebagai media pengumpulan data; 2) Data penelitian merupakan hasil dari persepsi responden sehingga dapat menimbulkan masalah jika

persepsi responden dalam mengisi kuesioner berbeda dengan keadaan sesungguhnya; 3) Adanya intervensi dalam penelitian ini yang mana responden dihadapkan pada kewajibannya dalam menyajikan akuntabilitas untuk memenuhi syarat *Good University Governance* yang tercantum dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasi dalam kondisi lain dari perguruan tinggi tersebut; 4) Sampel penelitian dalam penelitian ini hanya pada perguruan tinggi swasta Katolik sehingga pembaca perlu berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian terkait akuntabilitas perguruan tinggi; serta 5) Pengumpulan data kualitatif dengan mekanisme wawancara yang hanya dilakukan melalui telepon, tanpa wawancara langsung secara tatap muka sehingga memungkinkan tidak maksimalnya data yang diperoleh karena kesibukan responden, gangguan durasi, dan ketidaknyamanan responden. Wawancara yang dilakukan melalui telepon memungkinkan hasilnya sangat subjektif sehingga perlu berhati-hati dalam menggeneralisasi.

Menindaklanjuti keterbatasan dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan beberapa saran berikut ini untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut penelitian ini, yaitu: 1) Untuk pengumpulan data, penelitian selanjutnya perlu memperhatikan spesifikasi dan kualitas instrumen pengumpulan data yang lebih mengarah pada konteks organisasi layanan pendidikan; 2) Terkait dengan sampel, penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan perluasan cakupan penelitian, yakni dengan menggunakan seluruh perguruan tinggi yang ada di Indonesia, baik yang berasosiasi agama maupun tidak; serta 3) Penelitian selanjutnya juga dapat kembali menggunakan metode campuran sebagai metodologi penelitian dengan perbaikan terkait dengan *response rate* yang rendah pada organisasi sektor publik

#### DAFTAR PUSTAKA

Aucoin, P. and R. Heintzman. 2000. The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management

Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66 (1), 45-55.

Bardach E. and C. Lesser. 1996. Accountability in Human Services Collaboratives: For What? And to Whom? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (2), 197-224.

Caseley, J. 2006. Multiple Accountability Relationships and Improved Service Delivery Performance in Hyderabad City, Southern India. *International Review of Administrative Sciences*, 72 (4), 531-546.

Cavalluzzo, K. S. and C. D. Ittner. 2004. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (3-4), 243-267.

Creswell, J. W. and V. L. P. Clark. 2012. *Design and Conducting Mixed Methods Research, 2<sup>nd</sup> Edition*. California, USA: Sage Publications.

Dacin, M. T. 1997. Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 46-81.

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

Dubnick, M. 2005. Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms. *Public Performance and Management Review*, 28 (3), 376-417.

Hair, J. F., C. M. Ringle, and M. Sarstedt. 2013. *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.

Hansen, S. C. and W. A. Van der Stede. 2004. Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 15 (4), 415-439.

Heinrich C. 2002. Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62 (6), 712-725.

Herzberg, F., B. Mausner, and B. Sznderman. 1996. The Motivation to Work.



- Organisational Behavior and Human Performance*, 8, 15-20.
- Hwang, K. 2013. *The Impact of Accountability and Accountability Management on Performance at the Street Level*. Disertasi, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Kanigel, R. 1997. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking Penguin.
- Kim, P. S. 2009. Enhancing Public Accountability for Developing Countries: Major Constraints and Strategies. *Australian Journal of Public Administration*, 68, 89-100.
- Kravchuk, R. S. and R. W. Schack. 1996. Designing Effective Performance Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. *Public Administration Review*, 56 (4), 348-358.
- Legino, S. 2006. *Public Sector Leadership Perspectives on the Lateral Capability of Public Sector Organizations*. Disertasi, School of Business and Technology, Webster University.
- Locke, E. A. and G. P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meyer, J. W. and B. Rowan. 1977. Institutional Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Oshagbemi, T. 2000. How Satisfied are Academics with Their Primary Tasks of Teaching, Research and Administration and Management?. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1 (2), 124-136.
- Pondeville, S., V. Swaen, and Y. D. Rongé. 2013. Environmental Management Control Systems: The Role of Contextual and Strategic Factors. *Management Accounting Research*, 24 (4), 317-332.
- Republik Indonesia. 2012. *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Republik Indonesia.
- Romzek B. and P. Ingraham. 2000. Cross Pressures of Accountability: Initiative, Command, and Failure in the Ron Brown Plane Crash. *Public Administration Review*, 60 (3), 240-253.
- Schwartz R. and R. Sulitzeanu-Kenan. 2004. Managerial Values and Accountability Pressures: Challenges of Crisis and Disaster. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (1), 79-102.
- Scott, W. R. 2004. *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. In K. G. Smith and M. A. Hitt (ed.) *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Sholihin, M. dan D. Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sim, K. L. and L. N. Killough. 1998. The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing Practices and Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 325-346.
- Spekle, R. F. and F. H. M. Verbeeten. 2014. The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance. *Management Accounting Research*, 25 (2), 131-146.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. New Jersey, USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Wang X. 2002. Assessing Administrative Accountability: Results from a National Survey. *American Review of Public Administration*, 32 (3), 350-370.
- Yang, K. 2012. Further Understanding Accountability in Public Organizations: Actionable Knowledge and the Structure–Agency Duality. *Administration and Society*, 44 (3), 255-284.

## LAMPIRAN: KUESIONER PENELITIAN

### **Hubungan Akuntabilitas, Faktor Organisasi, dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Katolik**

#### **PENDAHULUAN**

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa pascasarjana Jurusan Ilmu Akuntansi pada Program Magister Sains dan Doktor Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Saat ini, saya sedang meneliti tentang akuntabilitas, faktor organisasi, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja pada perguruan tinggi swasta Katolik di Indonesia yang tergabung dalam APTIK. Sebagai bagian dari penelitian ini, saya mengirimkan kuisisioner kepada Bapak/Ibu yang dapat mewakili Perguruan Tinggi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Oleh karena itu, demi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner dengan men-*checklist* (√) pada kolom yang telah disediakan. Kuisisioner ini kurang lebih memakan waktu sekitar 20 menit untuk menyelesaikannya. Sesuai dengan kode etik dalam penelitian, semua informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya jamin kerahasiaannya dan digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Saya akan sangat mengapresiasi sekali jika Bapak/Ibu mengisi dengan lengkap dan mengembalikan kuisisioner ini. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberkati dan memberikan rahmat serta membalas segala kebaikan yang kita lakukan. Terima kasih atas kerja sama dan kesediaan yang Bapak/Ibu berikan.

Hormat saya,

## KUESIONER PENELITIAN

### DATA RESPONDEN

Silakan isi atau beri tanda *check* (“√”) pada kotak yang tersedia sesuai dengan data diri Bapak/Ibu.

- Nama (*boleh dikosongkan*) : \_\_\_\_\_
- Nama Universitas : \_\_\_\_\_
- Jabatan : \_\_\_\_\_
- Jenis Kelamin:  Laki-laki  Perempuan
- Umur:  ≤ 30  31 – 40  41 – 50  > 50
- Tingkat Pendidikan:  Master  Doktor
- Bidang Ilmu : \_\_\_\_\_
- Pengalaman Kerja di Universitas:  < 2  2 – 5  6 – 10  
 11 – 15  > 15
- Pengalaman Kerja di posisi saat ini:  < 2  2 – 5  6 – 10  
 11 – 15  > 15

### 1. Kinerja (*Performance*)

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Bagaimana Bapak/Ibu menilai dan membandingkan kinerja organisasi Anda terhadap yang lain, organisasi-organisasi yang sebanding pada masing-masing dimensi berikut?	Kategori Respon				
		1 Jauh di Bawah Rata- Rata	2 Di Bawah Rata- Rata	3 Rata- Rata	4 Di Atas Rata- Rata	5 Jauh di Atas Rata- Rata
1	Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan/atau jumlah pelayanan yang diberikan di Universitas Bapak/Ibu					
2	Kualitas atau keakuratan kerja yang dihasilkan dan/atau kualitas pelayanan yang diberikan di Universitas Bapak/Ibu					
3	Jumlah inovasi, perbaikan proses, atau ide-ide baru yang diterapkan oleh Universitas Bapak/Ibu					
4	Reputasi untuk keunggulan kerja Universitas Bapak/Ibu					
5	Pencapaian produksi atau tingkat tujuan pelayanan di Universitas Bapak/Ibu					
6	Efisiensi operasi dalam Universitas Bapak/Ibu					
7	Moral dari personil/pegawai Universitas Bapak/Ibu					

## 2. Akuntabilitas

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
	<b>Akuntabilitas Internal</b>					
1	Pimpinan dan staf selalu mempertanggungjawabkan ( <i>accountable</i> ) hasil dari suatu program/kegiatan/proyek yang telah dilakukan.					
2	Pegawai/karyawan selalu menerima pengakuan positif atas perannya dalam pencapaian tujuan strategis Universitas.					
3	Pimpinan dan staf selalu terlibat bersama-sama dalam mengevaluasi hasil suatu program/kegiatan/proyek.					
4	Kurangnya insentif berupa imbalan atau pengakuan positif tidak menghambat penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan berbagai keputusan di Universitas.					

No.	“Universitas menginformasikan kepada masyarakat, pemerintah daerah, yayasan, maupun kelompok bisnis/swasta mengenai ...”	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Prioritas kebijakan/tujuan umum Universitas					
2	Tujuan dan sasaran Program					
3	Fungsi dan kegiatan program					
4	Ukuran-ukuran <i>output</i> program					
5	Ukuran-ukuran hasil ( <i>outcome</i> ) program					
6	Informasi kinerja narasi program					
7	Tren dari ukuran-ukuran kinerja					
8	Perbandingan ukuran-ukuran kinerja					

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	“Rektor sebagai pimpinan Universitas ...”	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Memberi kepercayaan kepada Bapak/Ibu dalam bekerja.					
2	Membuat Bapak/Ibu merasa bangga menjadi rekan kerjanya.					
3	Selalu memotivasi Bapak/Ibu dalam bekerja.					
4	Mampu menciptakan semangat Bapak/Ibu dalam bekerja.					
5	Mendorong Bapak/Ibu untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas.					
6	Membuat Bapak/Ibu lebih kritis atas beberapa ide Bapak/Ibu, yang Bapak/Ibu pikir sudah sempurna.					
7	Menghendaki Bapak/Ibu menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.					
8	Memberikan perhatian pribadi kepada Bapak/Ibu.					
9	Memberikan penghargaan jika Bapak/Ibu bekerja dengan baik.					

### 4. Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Visi dan Misi dalam Universitas Bapak/Ibu telah diformulasikan dengan jelas.					
2	Visi dan Misi dalam Universitas Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis dan dikomunikasikan baik internal maupun eksternal.					
3	Tujuan unit kerja Bapak/Ibu sesuai dengan misi Universitas.					
4	Tujuan Universitas Bapak/Ibu telah didokumentasikan secara spesifik dan detail.					
5	Tujuan yang harus dicapai telah memberikan gambaran utuh mengenai hasil yang harus dicapai oleh Universitas Bapak/Ibu.					

6	Ukuran-ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan tujuan Universitas.					
---	---	--	--	--	--	--

### 5. Kompetensi Manajerial

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Anda ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.					
2	Bapak/Ibu memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini.					
3	Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan tidak menjadi hambatan menyelesaikan tugas yang diberikan.					
4	Bapak/Ibu bisa mengarahkan rekan-rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan.					
5	Bapak/Ibu mendiskusikan hal-hal yang penting mengenai pekerjaan dengan rekan kerja.					
6	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu bantuan orang lain.					
7	Bapak/Ibu bersedia mengikuti pelatihan untuk mendukung pekerjaan.					

### 6. Motivasi Manajerial

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Pemberian penjelasan dari pimpinan kepada bawahan mengenai pelaksanaan tugas dan pekerjaan menciptakan iklim kerja yang baik.					
2	Pemeriksaan yang telah dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai meningkatkan peran serta Bapak/Ibu dalam menyusun rencana kerja dan memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik.					
3	Adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					

4	Adanya pujian dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
5	Dilaksanakannya rapat rutin oleh pimpinan untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan masalah tugas pegawai meningkatkan kemauan saya untuk bekerja.					
6	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawai menambah motivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
7	Aturan-aturan dan prosedur kerja secara rinci yang dibuat pimpinan memotivasi Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan lebih baik.					
8	Adanya kenaikan pangkat atau dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan oleh pimpinan kepada pegawai yang berprestasi memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik.					

## 7. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	“Bapak/Ibu menggunakan informasi penilaian kinerja yang diterapkan dalam Universitas untuk ...”	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu- ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Perencanaan operasional Universitas (misalnya penyusunan perencanaan kinerja tahunan dalam rencana strategis Universitas)					
2	Alokasi anggaran untuk melaksanakan program dan kegiatan Universitas					
3	Proses pemantauan pelaksanaan program dan kinerja Universitas					
4	Pertimbangan karir mengenai pegawai individual					
5	Pertimbangan bonus/remunerasi pegawai					
6	Mengomunikasikan tujuan dan prioritas Universitas kepada setiap pegawai					
7	Mengevaluasi kesesuaian antara tujuan dan realisasi kebijakan Universitas					
8	Merevisi atau memperbaiki kebijakan Universitas					
9	Menjadi alat pelaporan kepada para mahasiswa, para dosen, dan para karyawan lainnya					
10	Menjadi alat pelaporan kepada masyarakat, yayasan, pemerintah daerah maupun kelompok bisnis/swasta					

### **PERTANYAAN TAMBAHAN**

1. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai kinerja Universitas (terkait dengan *core value* Universitas)?

2. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai kepemimpinan Rektor Universitas?

### **KONTAK LEBIH LANJUT (*FOLLOW UP CONTACT*)**

Apakah Bapak/Ibu bersedia berpartisipasi dalam wawancara dengan peneliti untuk mengeksplorasi dan menjelaskan secara lebih mendalam terkait dengan sejumlah topik akuntabilitas, faktor organisasi, penggunaan sistem pengukuran kinerja, maupun kinerja organisasi di lingkup Universitas Bapak/Ibu? Wawancara ini sangat memberikan manfaat dalam penelitian ini. Jika “Iya” silakan tulis nama dan kontak yang bisa dihubungi dibawah ini:

Nama : \_\_\_\_\_  
Alamat : \_\_\_\_\_  
Telp./HP : \_\_\_\_\_

**Terima kasih atas bantuan dan kerja sama yang Bapak/Ibu berikan**



**LAMPIRAN: DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

1. Apakah perguruan tinggi tempat Bapak/Ibu bekerja sudah terakreditasi, baik terakreditasi institusi maupun terakreditasi program studi? Mengapa begitu penting untuk melakukan akuntabilitas ini?
2. Apakah dalam mempersiapkan akreditasi perguruan tinggi, Bapak/Ibu merujuk pada perguruan tinggi lain? Dan apakah dalam prosesnya melibatkan pihak ketiga?
3. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai diberlakukannya Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 pasal 78 yang menjelaskan bahwa suatu perguruan tinggi harus melaksanakan akuntabilitas yang mana salah satu bentuk akuntabilitas eksternal suatu perguruan tinggi adalah dengan terakreditasi oleh BAN-PT baik institusi maupun masing-masing program studi?
4. Menurut Bapak/Ibu, tantangan apa yang terbesar dalam melaksanakan akuntabilitas perguruan tinggi?
5. Apakah undang-undang maupun peraturan pemerintah berdampak pada peningkatan akuntabilitas dan kinerja perguruan tinggi?
6. Bagaimana cara perguruan tinggi melaporkan kinerjanya baik kepada masyarakat luas di luar perguruan tinggi maupun kepada para civitas akademika?
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem pengukuran kinerja yang ada saat ini sudah mewakili kinerja perguruan tinggi Bapak/Ibu dalam hal operasional, insentif, dan untuk eksploratoris ke depannya?
8. Bagaimana dengan visi misi, tujuan, dan kejelasan output dari perguruan tinggi Bapak/Ibu? Apakah Bapak/Ibu sudah cukup jelas dan memahaminya dengan baik sehingga Bapak/Ibu mengetahui betul apa yang menjadi tujuan kerja bapak/ibu?
9. Apakah Bapak/Ibu anggota dari salah satu asosiasi profesional? Jika iya, Asosiasi apa? Apakah organisasi tersebut memberikan bantuan dalam hal pelaksanaan akuntabilitas perguruan tinggi Bapak/Ibu?
10. Bagaimana sikap pimpinan perguruan tinggi dalam mengarahkan Bapak/Ibu untuk dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perguruan tinggi Bapak/Ibu?

**Pertanyaan Lain:**

Apakah menurut Bapak/Ibu ada penjelasan lain terkait dengan akuntabilitas perguruan tinggi, sistem pengukuran kinerja, maupun kinerja dari perguruan tinggi Bapak/Ibu?